

Entreprendre au Sénégal après la dévaluation

ÊTRE un chef d'entreprise africain ne constitue pas forcément une sinécure. Cela se vérifie au Sénégal comme ailleurs. Le problème majeur, celui qui alimente le sentiment quotidien d'incertitudes, est celui du financement des activités et donc, dans la plupart des cas, de l'accès au crédit, formel ou informel. Un financement informel qui a aujourd'hui toutes les chances de monter en puissance dans un contexte d'inflation péniblement jugulée. D'autant plus que les programmes internationaux d'aide au développement du secteur privé pèchent souvent par une certaine inadaptation aux réalités pointues du terrain.

Mais l'entrepreneur sénégalais n'a cependant pas que le problème du financement de ses activités à résoudre. Il est également confronté aux pressions économiques qu'exerce, pas toujours selon des voies légales, l'environnement politico-administratif. Une pression fiscale élevée, si l'on s'en réfère à la réglementation, et des relations clientélistes avec l'administration sont le lot des entrepreneurs sénégalais, les deux phénomènes se nourrissant d'ailleurs mutuellement.

Toutefois, il serait beaucoup trop réducteur de ne s'intéresser qu'aux relations du tandem entrepreneur-entreprise avec son environnement structurel. Les interactions avec l'environnement socio-culturel sont de la plus grande importance et ce, pas seulement comme on serait tenté de le croire au niveau des structures les plus petites. L'analyse de ces interactions est très importante pour comprendre les difficultés de l'entreprise africaine. L'entrepreneur se retrouve trop souvent otage de logiques communautaires et familiales qui le handicapent dans sa vie professionnelle.

Il est donc intéressant de tenter de voir quels peuvent être les effets de la dévaluation du franc CFA par rapport à ces différentes contraintes que doivent gérer les entrepreneurs sénégalais. Agit-elle comme un facteur aggravant ou au contraire comme un sti-

mulateur de l'activité entrepreneuriale ? Quelques ébauches de réponse peuvent être avancées, mais une conclusion définitive et globalisante ne serait pas crédible en l'état actuel des choses. Toujours est-il que les entrepreneurs sénégalais, à l'instar de la plupart de leurs concitoyens, ne vivent pas de manière confortable leurs premiers mois de « dévalués ». Même dans l'hypothèse, loin d'être acquise d'avance, du déroulement d'un scénario optimiste (1), le passage par une phase de transition douloureuse, économiquement, socialement et donc politiquement, paraît de toutes les manières incontournable.

Les aléas du financement

Le souci majeur de bon nombre d'entrepreneurs sénégalais est sans nul doute le financement de leurs activités. Cela est particulièrement vrai pour les petites et moyennes structures qui représentent l'immense majorité du monde de l'entreprise sénégalaise. Pour la plupart privées de toute forme de soutien politique, elles ne peuvent guère bénéficier de prêts bancaires que ce soit dans le cadre d'une création ou d'une augmentation de capital ou à des fins d'investissement productif.

L'accès au système officiel de financement est donc malaisé et le recours aux bailleurs de fonds internationaux ou au partenariat inter-entreprise n'apparaît pas toujours à la hauteur des espoirs qu'il suscite. Face à ce marasme des circuits formels de financement certaines initiatives originales représentent des alternatives intéressantes.

Un circuit de financement formel encore trop hermétique

Aujourd'hui encore au Sénégal l'accès au crédit bancaire demeure extrêmement problématique pour les patrons des PME. Cela tout simplement parce que le système bancaire sénégalais n'est pas adapté aux spécificités de la PME-PMI locale. On dénote une évidente réticence des banques à octroyer des prêts à des conditions qui pourraient être financièrement supportables par la majorité des PME sénégalaises. Les taux d'intérêt pratiqués sont trop élevés, souvent plus de 20 % pour le crédit à court terme (2), et les critères d'acceptation des dossiers très (trop) stricts. Ceci semble s'expliquer par les difficultés éprouvées par les banques commerciales sénégalaises à mobiliser une épargne suffisante au financement des activités productives. Cela les rend extrêmement dépendantes des bailleurs de

(1) Voir à ce sujet l'article de B. Conte, « L'après-dévaluation : hypothèses et hypothèses », *Politique africaine*, 54, juin 1994.

(2) D'après les estimations les plus récentes de la BCEAO.

fonds étrangers. Ces organismes financent à long terme aux environs de 12 %, ce qui permet aux banques commerciales de refinancer au mieux à 17-18 %, et encore cela n'est-il possible que pour quelques clients privilégiés.

Cependant, le niveau des taux d'intérêt ne constitue peut-être pas l'obstacle majeur au financement des PME-PMI sénégalaises. En effet, il existe dans d'autres pays d'Afrique de l'Ouest, au Ghana notamment, de petites banques d'affaires privées qui semblent offrir une bonne adéquation aux besoins des entreprises locales. Elles travaillent en refinancement, avec des taux assez élevés, mais ciblent des secteurs d'activités précis (BTP, pêche, tourisme, etc.) et offrent des facilités en termes de trésorerie, de durée des prêts ou de dépôt de garantie. Leur force semble venir de la simplicité de leur structure (staff réduit) et de la proximité relationnelle entre le client et le décideur qui en découle.

L'environnement financier des patrons sénégalais des PME est encore trop lourdement institutionnalisé, avec les complications bureaucratiques que cela engendre, pour être suffisamment bien adapté à leurs besoins. Une initiative privée récente illustre cette remarque. Il s'agit de la volonté de l'UNACOIS (Union nationale des commerçants et industriels du Sénégal), qui regroupe essentiellement des entrepreneurs *Baol-Baol* — originaires de la région du Baol —, exerçant pour la plupart à la limite de l'informel, de créer une importante société d'investissement afin de dynamiser le développement de certaines activités tout en venant concurrencer sur leur propre terrain certains monopoles industriels, commerciaux et financiers (3).

Monopole, voilà peut-être le maître-mot lorsqu'il s'agit d'expliquer le marasme économique ambiant. En effet, il existe au Sénégal de véritables marchés captifs pour un certain nombre de secteurs d'activités. Ces marchés sont contrôlés dans leur quasi-totalité par des entreprises publiques, para-publiques ou privées — mais avec une forte participation de l'État dans le capital et des dirigeants très proches de ses sommets. Le milieu des décideurs qui sont à l'interface du politique et de l'économique a donc tendance à fonctionner comme une sorte de microcosme. Aussi les banquiers sont-ils fréquemment soumis à des pressions politiques dans le but d'accorder des largesses à tel ou tel dirigeant faisant partie du gotha. Rien de très original peut-on se dire, ce phénomène se retrouve également dans les pays dont l'économie est bien plus développée mais qui n'échappent pas pour autant au principe des oligarchies. Ce qui est beaucoup moins banal est l'ampleur des répercussions que de telles pratiques peuvent avoir sur la santé économique, combien fragile, d'un pays comme le Sénégal.

(3) Cf. *Marchés tropicaux et méditerranéens*, n° 2 540, 15 juillet 1994.

Il y a quelques années une affaire a fait grand bruit dans les milieux d'opposition sénégalais (4), d'autant plus qu'elle éclatait dans un contexte pré-électoral déjà particulièrement tendu. Un homme d'affaires connu mais à la réputation plutôt douteuse s'était servi de ses liens familiaux dans les sphères politiques étatiques et « maraboutiques » pour se faire octroyer par différentes banques des prêts de l'ordre de plusieurs milliards de francs CFA. N'ayant jamais été remboursées, ou très imparfaitement, un certain nombre d'entre elles n'y ont pas survécu. Ce cas est particulièrement spectaculaire par son ampleur mais est loin d'être le seul impliquant ceux que l'on a pris l'habitude d'appeler les « fossoyeurs » du pays. En d'autres termes, une sorte de système clientéliste semble donc prévaloir dans le domaine du financement des activités entrepreneuriales de premier plan. Clientélisme qui exclut quasiment de sa logique de fonctionnement les dirigeants de petites structures tant il se situe à un haut niveau politico-économique.

Les entrepreneurs sénégalais aiment traiter avec des institutions officielles, probablement en raison de la sécurité que cela engendre. Il y a dans ce pays une sorte d'attachement à la procédure administrative. Aussi une large majorité d'entrepreneurs a-t-elle tendance à considérer que les bailleurs de fonds étrangers, au nom de l'image de respectabilité qu'ils dégagent, doivent en toute logique se substituer aux banques locales pour le financement de leurs activités lorsque ces dernières sont défailtantes. Mais là aussi des désillusions les attendent. En effet, la philosophie d'intervention des organismes financiers internationaux ne va pas nécessairement dans le sens d'une priorité accordée au financement direct des petites et moyennes structures, même si la dynamisation du secteur privé est présentée comme une impérieuse nécessité depuis la mise sous ajustement structurel d'un grand nombre de pays africain. Leurs premiers interlocuteurs sont nécessairement les gouvernements des pays concernés, ou du moins les structures de promotion du secteur privé créées et contrôlées par ceux-ci. Dès lors les modalités du choix des entreprises qui seront appuyées n'échappent pas non plus à des logiques clientélistes. De nombreux entrepreneurs sont donc irrités par le fait que le jeu paraisse souvent truqué et que les critères de sérieux, de compétitivité et de compétence ne soient pas les seuls facteurs de décision. Par ailleurs, certaines grandes institutions financières ont gardé « l'habitude » d'intervenir en priorité sur les grands projets publics ou para-publics, ceci probablement par héritage des trois premières décennies post-indépendance durant lesquelles l'aide publique au développement rimait quasiment systématiquement avec « aide au développement ».

(4) Le mensuel *Taxi Ville* avait été l'initiateur de ce scandale à travers un dossier intitulé « Les fossoyeurs du Sénégal ».

Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à dire que de telles stratégies, motivées au premier chef par des considérations politiques, ont bien plus favorisé en Afrique francophone une accumulation financière rapide au niveau des élites politico-administratives, à travers ce que J.F. Médard dénomme le *néo-patrimonialisme* (5) en référence au concept wébérien de *patrimonialisme* (6), qu'elles n'ont permis un développement des infrastructures publiques à la hauteur des investissements engagés. On notera au passage que dans le secteur privé les cas les plus spectaculaires de confusion entre le patrimoine personnel et la trésorerie d'entreprise concernent le plus souvent des dirigeants d'entreprises dont les trajectoires individuelles correspondent à une logique de *chevauchement* (7) entre le monde politico-administratif et le monde des affaires. Il convient de préciser que la prise de risque en ce qui les concerne est minimale dans la mesure où les détournements se pratiquent dans une relative impunité juridique et que la faillite de l'entreprise qu'ils dirigent ne signifie pas pour eux un échec financier personnel.

Toujours est-il que la dévaluation de 50 % du franc CFA paraît, après quelques mois et le tassement des réactions passionnées et des prédictions catastrophistes, avoir créé de nouvelles perspectives en termes de financement des activités entrepreneuriales. Les milieux financiers constatent actuellement une surabondance de liquidités qui s'explique dans un premier temps par le fait que les anticipations ont été nombreuses — la dévaluation n'était plus qu'un « secret de polichinelle » quelques jours avant son officialisation — et en second lieu par le retour d'importants capitaux jusqu'à lors immobilisés dans des places-fortes financières à l'étranger. Les perspectives d'amélioration du financement de l'investissement productif sont donc intéressantes même s'il est encore un peu tôt pour juger de la validité des affectations de ce surplus de ressources.

De même, les entrepreneurs sénégalais peuvent normalement compter sur un développement du partenariat inter-entreprises, par exemple à travers le système des *joint-venture*. D'une part selon un axe Nord-Sud en raison de la baisse des coûts de production théoriquement provoquée par la dévaluation et donc de l'incitation à la délocalisation et à la sous-traitance que cela peut impliquer pour les investisseurs occidentaux — même si la concurrence asiatique est forcément pénalisante dans ce domaine. D'autre part selon un axe Sud-Sud afin de permettre aux entreprises sénégalaises de collaborer avec des fournisseurs dont les prix restent abordables. Mais la confiance n'est pas toujours au rendez-vous, ainsi qu'en témoigne cet entrepreneur initiateur d'un très intéressant projet de menui-

(5) J.-F. Médard, *L'État sous-développé en Afrique noire : clientélisme politique ou néo-patrimonialisme ?* Bordeaux, CEAN, 1981.

(6) M. Weber, *Économie et société*, Paris, Plon, 1971.

(7) Voir J.F. Bayart, *L'État en Afrique : la politique du ventre*, Paris, Fayard, 1989.

serie plastique dans un pays où le bois se fait rare : « *Jusqu'au dernier moment, les Italiens m'ont dit qu'ils marchaient. J'étais allé là-bas, ils étaient venus ici, nous avions même fait le montage. Mais tout d'un coup, ils on dit qu'ils ne pouvaient plus...* »

La montée en puissance des réseaux informels

A la différence de ce qui prévaut dans d'autres pays africains, les réseaux de financement informel paraissent relativement peu développés au Sénégal. Il y a probablement plusieurs raisons à cela. En premier lieu, on ne saurait nier l'existence de nombreux cercles de sociabilité constituant des zones d'échanges financiers. Le phénomène concerne particulièrement les femmes, à travers les événements festifs comme les danses (sabax) ou les baptêmes. Mais les échanges de ce type sont essentiellement à but dépensier et ne correspondent pas à des tentatives de financement d'investissements productifs. Notons au passage que les fameuses tontines auxquelles on a accordé ces dernières années beaucoup de vertus économiques ne sont pas nécessairement centrées sur le financement de l'activité entrepreneuriale ainsi que le montre la récente étude de S. Gnansounou au Bénin (8). Y.-A. Fauré démontre par ailleurs que le financement informel, contrairement à une croyance répandue, ne soutient que de manière très incomplète les petites structures entrepreneuriales, l'épargne personnelle semblant être, et de loin — près de 70 % du financement des entreprises étudiées — la principale source de financement (9). D'autre part, au Sénégal, les réseaux de financement informel des activités productives sont le plus souvent circonscrits à des communautés plutôt hermétiques. Il en va ainsi pour les mystérieuses et efficaces organisations *mourides*, étudiées par D. Cruise O'Brien (10). Il peut également exister des logiques de solidarité à fondement ethnique ; c'est notamment le cas des Peuls de Casamance ainsi que le démontre M. Akpaca (11) au niveau des boutiquiers de Ziguinchor. Plus généralement, un handicap fondamental paraît gêner au Sénégal l'essor des structures informelles de financement : le manque de confiance mutuelle entre les acteurs concernés et la difficulté qui en découle à s'organiser durablement sur des bases saines officialisées par un code d'honneur. Face à ces insuffisances, les entrepreneurs sénéga-

(8) S. Gnansounou, *L'épargne informelle et le financement de l'entreprise productive*, Note de recherche Uref-Aupelf n° 91-20, 1991.

(9) Y.-A. Fauré, *Financement de la petite et moyenne entreprise à Toumodi : l'illusion informelle*, Note de recherche Aupelf-Uref n° 92-25, 1992.

(10) D. Cruise O'Brien, *The Mourides of Senegal: the Political and Economic Organization of an Islamic Brotherhood*, Oxford, Clarendon Press, 1971.

(11) M. Akpaca, *Pratiques financières informelles en Casamance*, Note de recherche Uref-Aupelf n° 94-37, 1994.

lais sont parfois désespérés dans la mesure où cela les conduit à avoir trop souvent, à leur goût, recours aux emprunts familiaux — on verra plus loin les raisons de cette réticence — ou aux usuriers.

Les activités informelles de financement sont donc encore trop peu développées au Sénégal pour pallier aux lacunes du système bancaire. Ceci dit, des initiatives intéressantes, car spontanées, commencent à voir le jour à l'instar de celle, citée plus avant, des commerçants *Baol-Baol*, lesquels sont en grande majorité des *mourides*, ceci expliquant peut-être cela. Il semblerait également que dans le milieu des femmes entrepreneurs des tentatives de création de comités d'investissement commencent à apparaître, à travers les influences conjuguées des cercles de sociabilité traditionnels et des organisations professionnelles nouvellement créés.

Il est en tous les cas une catégorie de Sénégalais qui voit la dévaluation du franc CFA lui offrir d'excellentes perspectives, c'est celle des travailleurs émigrés dans les pays riches. Le pouvoir d'achat de l'épargne rapatriée par les Sénégalais travaillant en France a mécaniquement augmenté de près de 70 % par rapport aux années précédentes, si l'on tient compte de l'inévitable réaction inflationniste. Courtisés depuis longtemps par les banques locales, les membres de la diaspora sénégalaise sont aujourd'hui plus qu'avant considérés comme des nantis par leurs concitoyens. Cette croyance tient fréquemment du fantasme mais on ne peut en même temps nier le fait que les perspectives d'investissement de ceux qui sont parvenus à épargner durant leur expatriation dans le but de créer un jour une affaire au pays ont vu l'intérêt de cette stratégie augmenter considérablement. Cependant, le mouvement est pour l'instant bien timide et la plupart des *sénéfs* (12) interrogés hésitent encore face à la précarité de l'environnement socio-économique (13). Une affaire à suivre toutefois. Notons par ailleurs que depuis quelques mois les activités de change informel se sont sérieusement développées, à l'initiative de quelques commerçants libano-syriens dont la stratégie est de court-circuiter les banques en échangeant des devises pratiquement sans commission.

Certaines choses bougent vite dans la société sénégalaise mais l'attitude de l'État est cependant empreinte d'un certain nombre de paradoxes qui portent en eux les germes d'une perte de contrôle spectaculaire des pouvoirs publics sur une part de plus en plus importante de l'activité économique du pays. Un des principaux effets bénéfiques d'une dévaluation monétaire est censé être le dopage des exportations grâce à une plus grande compétitivité

(12) Néologisme qui sert normalement à désigner les footballeurs sénégalais évoluant en France.

(13) Voir à ce propos l'article de V. Vanhaeverbeke, « Anciens émigrés, futurs entrepreneurs ? », *Le Courrier*, n° 146, juillet-août 1994.

en termes de prix. Appliquer de manière aussi simpliste ce raisonnement mécanique à un pays comme le Sénégal revient à oublier trop facilement que son appareil productif est complètement lié à l'extérieur dans la mesure où il importe la plupart de ses biens de production et ce, pas seulement dans l'industrie mais aussi dans l'agriculture et les services (14). Avec la dévaluation, les machines-outils, les micro-ordinateurs, les camions, les tracteurs, le carburant, etc. coûtent soudainement beaucoup plus cher. Le problème est d'autant plus lourd que malgré les demandes répétées des organisations patronales, l'État hésite à diminuer de manière conséquente les taxes d'importations ou l'impôt sur les sociétés. Face à cette augmentation relative de la pression financière exercée sur leurs activités les entrepreneurs sénégalais ont de plus en plus recours au marché noir et à la contrebande. Il est de tradition au Sénégal que la plus grosse part du volume de marchandises importées soient l'objet de malversations douanières — de 70 à 80 % selon l'estimation de certains transitaires de la place. Le contexte post-dévaluation est encore plus propice à une systématisation du phénomène. La rénovation du matériel de production devenant un casse-tête financier toujours plus complexe, le passage par des filières d'importation frauduleuses, lesquelles sont de mieux en mieux organisées, devient une des seules solutions viables si les entreprises désirent se rééquiper de neuf.

Une autre méthode, de plus en plus usitée par les industriels africains, consiste en l'acquisition en Europe de matériel d'occasion à des prix très bas auprès d'entreprises en cessation d'activité. Cette pratique devrait s'avérer être intéressante sur le long terme. En effet, des outils de production considérés comme caducs dans les pays occidentaux au nom de la « fuite en avant technologique » sont la plupart du temps tout à fait utilisables en Afrique.

Modifications des trajectoires entrepreneuriales dans un environnement précarisé

On ne peut pas affirmer dès aujourd'hui que la dévaluation ait fait émerger des pratiques sociales radicalement différentes de celles qui prévalaient auparavant. Il convient plutôt de considérer qu'elle agit comme un facteur aggravant de certaines pratiques traditionnellement contraignantes pour l'entrepreneur africain. En revanche, il est possible de mettre en avant l'éventualité de transformations positives des comportements socio-économiques qui pourraient aller dans le sens d'une dynamisation de l'esprit d'entreprise au Sénégal.

(14) Ce problème est soulevé par M. Gaud dans « De la réévaluation à la dévaluation. » *Afrique contemporaine*, n° 169, 1^{er} trimestre 1994.

Des difficultés chroniques pour gérer les contraintes environnementales

D'une manière générale, les entrepreneurs africains subissent en permanence des pressions de la part de leur environnement familial et communautaire sous la forme de sollicitations diverses. Il s'agit le plus souvent de demandes d'argent et d'embauche. La vie familiale africaine en milieu urbain est organisée autour des principaux pourvoyeurs de revenu, ce qui est tout à fait compréhensible dans un contexte où le taux de chômage est considérable — plus de 60 % de la population active si l'on ne tient pas compte des activités informelles — et où la notion de solidarité familiale est très poussée. L'entrepreneur sénégalais, même modeste, n'échappe pas à la règle et se retrouve souvent « tuteur » malgré lui de plus d'une dizaine de personnes, ce qui dans une conjoncture économique défavorable est parfois impossible à assumer financièrement. Il est difficile moralement de se soustraire à ce « devoir » reposant sur une conception large de la famille, issue de la tradition, et une culture islamique qui insiste sur l'obligation de générosité. Nombreux sont les entrepreneurs sénégalais rencontrés au cours de nos enquêtes qui se plaignaient de devoir faire vivre une véritable cour alors qu'il n'aspiraient qu'à pouvoir profiter d'une vie familiale intime, avec épouse(s) et enfants, telle qu'elle est idéalisée à travers, notamment, les publicités et les séries télévisées (15). Ce dualisme culturel, qu'évoque à juste titre B. Ponson (16), est de plus en plus difficile à assumer pour l'entrepreneur sénégalais. Le temps semble bien révolu de l'homme d'affaires flambeur et collectionneur d'épouses décrit par O. Sembene dans un truculent roman (17).

Aujourd'hui l'austérité commence à s'imposer à travers une conjoncture économique rendue encore plus précaire par la dévaluation, même si certains nantis continuent de maintenir un train de vie indécent aux yeux de l'immense majorité de ceux qui éprouvent les pires difficultés à vivre décemment. Les entrepreneurs, de par la précarité de leur statut, ont été parmi les premiers à sentir que l'âge d'or était révolu en voyant leur chiffre d'affaires diminuer alors que dans le même temps les sollicitations ne cessaient d'augmenter. Certains chefs d'entreprise sénégalais se sentent piégés par un environnement socio-culturel où l'ostentation a encore une grande importance et où le refus de dépenser, surtout lors des

(15) Il ne faut certainement pas sous-estimer l'impact de la télévision dans le processus de transformation des valeurs au sein de la société urbaine sénégalaise, phénomène dont les aspects négatifs sont dénoncés, entre autres, par le chanteur Youssou Ndour.

(16) B. Ponson, « Individualisme ou com-

munauté : quelques implications managériales », in G. Henault, R. M'Rabet, *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*, Paris, Uref-Aupelf, John Libbey, 1990.

(17) O. Sembene, *Xala*, Paris, Présence africaine, 1973.

nombreuses cérémonies rituelles, est facilement perçue comme une tare. Aussi certains chefs d'entreprise en viennent à mettre en place un système de filtrage très strict des visites avec contrôle d'identité et gardien zélé sur leur lieu de travail. Mais une telle méthode est souvent trop onéreuse pour les petites structures. D'autres patrons se voient contraints de multiplier les séminaires de travail en dehors des locaux de leur société afin d'échapper à leurs assaillants. « *Je ne sais plus comment faire pour pouvoir travailler. J'en viens parfois à m'exiler une semaine entière avec mon staff dans un hôtel de la Petite Côte (région touristique au Sud de Dakar) afin d'avoir la paix. Mais ce n'est vraiment pas pratique pour bien bosser et ça coûte cher. Travailler chez moi ? Ce n'est même pas la peine d'y songer. Là-bas, ils m'attendent carrément dans le salon...* »

Voilà, à titre d'exemple, le témoignage sur la rançon du succès du directeur d'une entreprise de presse très en vue. Notons que la plupart des entrepreneurs sénégalais se plaignent d'une recrudescence des sollicitations financières depuis la dévaluation. Certains sont même aujourd'hui harcelés par des personnes qu'ils ne connaissent absolument pas et qui n'hésitent pas à invoquer des prétextes totalement fumeux pour essayer de leur soutirer de l'argent. C'est en quelque sorte un véritable réseau de mendicité ciblé sur les entreprises qui est en train de se constituer.

L'autre grand problème dans le domaine des relations avec leur entourage que doivent affronter les entrepreneurs sénégalais est celui des demandes d'embauche. Ils sont là aussi sollicités en permanence en raison de leur capacité supposée à faire vivre leurs proches, notamment en leur offrant du travail. Même ceux qui ne le souhaitent pas sont vite perçus comme des sortes de « big men », pour plagier un concept de M. Sahlins (18), tenus de sans cesse réaffirmer leur rôle de leader communautaire en maintenant les autres dans une relation où ils seront redevables de quelque chose. On n'a pas de mal à imaginer les difficultés managériales qu'induit une stratégie de préférence familiale ou communautaire délibérée à l'embauche. Les membres de la famille ont rapidement tendance à se considérer comme indétrônables, ce qui nuit généralement à leur motivation et sont considérés par le reste du personnel comme des privilégiés, d'où un fort risque d'émergence de conflits internes. Au Sénégal, le fait ethnique est manifestement beaucoup moins marqué que dans les autres pays africains et n'apparaît donc pas forcément dans la démarche entrepreneuriale, même s'il existe, particulièrement dans les milieux d'affaires blancs, des croyances plutôt fantasmagoriques sur le recrutement et le management du personnel de certaines entreprises.

(18) M. Sahlins « Poor man, Richman, and Polynesia. » *Comparative Studies in Society and History*, vol. 3, 1963.

Les interactions avec l'environnement politico-administratif ne vont pas non plus sans poser problème. Une des caractéristiques actuelles du fonctionnement de l'administration sénégalaise, si l'on en croit une observation empirique effectuée par la plupart des chefs d'entreprise opérant au Sénégal, est la mercantilisation de chaque parcelle de pouvoir. On peut donc parler d'une croissance continue du niveau de corruption administrative, l'épisode de la dévaluation ayant là aussi joué un rôle de facteur aggravant par rapport à certaines pratiques. Les chefs d'entreprises sont évidemment des cibles privilégiées des pratiques corruptives, notamment pour les agents administratifs qui sont à l'interface entre le public et le privé. Il s'agit le plus souvent de chantages portant sur des autorisations d'exercer, des attributions d'appels d'offre et des contrôles fiscaux. Ainsi, de nombreux entrepreneurs ont-ils pu constater qu'il y avait systématiquement une recrudescence de contrôles inopinés les jours précédents les fêtes religieuses les plus sujettes à d'importantes dépenses comme la *Tabaski* ou la *Tamxarit*. L'immense majorité des foyers sénégalais est obligée de faire de la gestion à très court terme. Un patron de PME témoigne : « *Le gars (l'agent du fisc) me convoque à son bureau parce que j'allais, soi-disant, être mis en redressement. Là-bas il me dit au bout de cinq minutes que si je donne 70 000 le lendemain il efface mon nom de la liste. Le calcul était facile à faire, j'ai donné* ».

C'est précisément ce type de raisonnement qui incite un grand nombre d'entrepreneurs sénégalais à volontairement maintenir leur organisation dans l'informel. Ils estiment tout simplement qu'il est moins onéreux de s'offrir les services de quelques fonctionnaires bien placés que d'avoir à payer toutes les charges inhérentes à une formalisation de l'activité. Ce problème inquiète sérieusement l'État sénégalais qui a, semble-t-il, décidé dernièrement de mettre en place un vaste programme de recensement des entreprises informelles et d'incitation, avec promesse d'appui technique et financier à la clé, au passage dans le secteur formel. A l'instar de ce qui se produit entre les PME et les banques sénégalaises, un fossé est également en train de se creuser entre l'État et de nombreuses entreprises dont il était traditionnellement le client principal. Ceci tout simplement parce que les chefs d'entreprises redoutent, souvent à juste titre, de ne pas être payés dans des délais supportables pour la trésorerie de leurs sociétés, voire de ne pas être payés du tout.

Le traumatisme de la dévaluation : euthanasie ou traitement de choc ?

Tenter d'évaluer l'impact de la dévaluation du franc CFA sur la démarche entrepreneuriale au Sénégal conduit à avoir des apprê-

ciations empreintes de paradoxes. Il existe une contradiction fondamentale entre les effets supposés bénéfiques d'une dévaluation, dans le moyen et le long terme, et les difficultés sociales qu'elle engendre inmanquablement à court terme. Nous venons de voir que la dévaluation a pour l'instant beaucoup plus agi comme un facteur aggravant de certaines contraintes environnementales majeures que subissent traditionnellement les entreprises et entrepreneurs sénégalais, que comme le point de départ de réels bouleversements socio-économiques. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille négliger l'impact de cette maximisation car l'ensemble de ces pressions environnementales s'avérait déjà difficile à gérer dans le contexte de l'avant-dévaluation (19). En revanche, il ne paraît pas irréaliste de croire en la réalisation d'au moins quelques éléments du scénario optimiste mis en place par les partisans de ce type d'ajustement monétaire, les premiers indices commençant en effet à se manifester, même si la pression environnementale est encore trop étouffante.

Au bout de quelques mois d'une vie de « dévalués », force est de constater que les différentes pressions financières et relationnelles exercées sur les entrepreneurs sénégalais ont eu tendance à augmenter. L'explication tombe sous le sens : cette aggravation est tout simplement due à l'augmentation du coût de la vie qui a immédiatement résulté de la dévaluation. Fort heureusement, une politique volontariste de l'État, rendue encore plus urgente par les brèves mais violentes manifestations populaires qui ont suivi l'annonce de la dévaluation, a empêché un système inflationniste de rétention-spéculation de véritablement se mettre en place. Ceci dit, de nombreuses denrées de première nécessité sont devenues plus onéreuses, accréditant au passage la thèse de la contagion inflationniste des prix des produits importés aux prix des produits locaux (20). De fait, les conduites quotidiennes ont basculé un peu plus dans une logique de survie où tout calcul financier se fait sur un très court terme (21). De nombreux entrepreneurs n'échappent pas au phénomène et se voient contraints de limiter leurs activités professionnelles au maximum tant le pouvoir d'achat des consommateurs a été atteint, alors que dans le même temps ils sont de plus en plus sollicités par leur entourage. Un paradoxe très difficile à gérer et qui pourrait sérieusement compromettre les chances de développement du secteur privé sénégalais, s'il tendait à s'accroître, entraînant l'économie dans un système parallèle où les règles du

(19) Voir à ce sujet l'article de P. Galand, « Les entrepreneurs sénégalais face aux contraintes d'un environnement précaire », *L'Année africaine* 1992-1993, Bordeaux, CEAN, 1993.

(20) Cf. M. Gaud, *op. cit.*

(21) Nous avons déjà pu constater en

1992 au cours d'enquêtes effectuées auprès du personnel d'entreprises sénégalaises que, quel que soit leur niveau de rémunération, la plupart des employés (environ 75 %) préféreraient toucher une somme importante immédiatement que le double dans un an. Ils sont plus de 90 % aujourd'hui...

jeu deviendraient impitoyables pour le plus grand nombre. Face à ces constatations, on pourrait se dire que la dévaluation agit comme l'euthanasie d'une économie déjà moribonde et que la société sénégalaise se dirige vers une situation chaotique (22) offrant un terrain propice à toutes les errances politiques.

Mais on peut aussi croire, sans verser dans l'utopie, à un effet régénérant de cette dévaluation. Une sorte d'électro-choc infligé à un système socio-économique en perdition afin de lui faire retrouver une certaine cohérence. La plupart des Sénégalais ont aujourd'hui compris que le salut viendrait de l'intérieur, de leur propre initiative, et non d'une aide extérieure de plus en plus parcimonieuse et assortie de conditions. Le raisonnement est un peu simpliste mais la dévaluation est censée, selon les experts du FMI, dynamiser les exportations, notamment agricoles, en faisant chuter les coûts de production. Dans le même temps, l'inévitable augmentation du prix des produits d'importation doit amener les consommateurs à se tourner encore plus vers les produits locaux, contribuant ainsi à développer les marchés intérieurs.

Cela est effectivement en train de se produire, même si on est loin d'assister à une frénésie consummatrice en raison de l'effet inflationniste évoqué précédemment. Certaines entreprises sénégalaises voient donc s'offrir de bonnes perspectives, mais ce sont seulement celles qui n'ont pas besoin d'importer un matériel de production trop onéreux. Ainsi le maraîchage paraît-il se porter de mieux en mieux avec d'intéressantes perspectives d'exportation. Le tourisme et l'hôtellerie connaissent une diminution des tarifs attractive par rapport à certains de leurs concurrents, par exemple le Maroc. Le transport continue de se développer mais comment pourrait-il en être autrement ? En revanche les activités industrielles, fortes consommatrices d'équipement importé connaissent de grandes difficultés, tout comme le secteur BTP largement tributaire des appels d'offre publics. Il semble par ailleurs qu'il existe de bonnes opportunités de développement des activités de service à la suite du démantèlement de certaines entreprises publiques — le ramassage des ordures, par exemple, qui pose actuellement de sérieux problèmes. Mais, bien entendu, rien n'est possible sans politiques d'accompagnement. L'État a un rôle majeur à jouer dans l'après-dévaluation. Les fondements doivent en être déréglementation, défiscalisation et appui aux entreprises et assainissement des pratiques administratives.

Si l'on analyse la dévaluation à travers le prisme de la démar-

(22) Il est vrai que certains indicateurs sociaux sont inquiétants. On a pu observer ces derniers mois une recrudescence de la prostitution alors que la criminalité (agressions, trafic de drogue, etc.) continue d'augmenter fortement. De nombreux Français ont

par ailleurs constaté une montée de l'animosité à leur égard, probablement à cause du sentiment de « trahison » éprouvé par beaucoup de Sénégalais au moment de la dévaluation.

che entrepreneuriale, on constate donc qu'elle constitue en quelque sorte un point d'orgue de la logique d'ajustement structurel mise en place depuis une dizaine d'années au Sénégal. La tendance qui s'impose sur le long terme est celle d'une obligation imposée aux Sénégalais de s'investir de plus en plus dans la démarche entrepreneuriale pour continuer de vivre dans des conditions acceptables. Le premier jalon avait été, timidement, posé par la politique de « départs volontaires » proposés à certains fonctionnaires. Aujourd'hui, la dévaluation laisse encore moins le choix. Le pari imposé par les PAS est risqué mais pas irréalisable à la condition qu'un réel soutien soit fourni par les pouvoirs publics locaux et les partenaires internationaux. De toutes manières, les possibilités ne sont pas innombrables pour les « dévalués » et la fonction publique ne pouvant plus depuis longtemps assumer son rôle de principal pourvoyeur de revenus, les initiatives personnelles ne devraient pas tarder à fourmiller, même si elles sont aujourd'hui souvent bloquées par les contraintes évoquées plus haut, ce qui pourrait constituer le point de départ d'une nouvelle ère pour l'entrepreneuriat sénégalais à condition qu'il parvienne à surmonter ses propres contradictions et celles de son environnement. Dans un contexte où l'État risque fort de perdre de plus en plus le contrôle des activités économiques le « rêve » libéral (23) appliqué à l'Afrique restera-t-il une gageure ? Il est encore un peu tôt pour en juger. Toujours est-il que la logique, parfois impitoyable, du FMI entraîne inexorablement des pays comme le Sénégal dans cette aventure. En ce sens la dévaluation du F CFA ne constitue qu'un épisode supplémentaire.

Patrice Galand
CEAN-Bordeaux

(23) On peut en trouver l'esprit, parfois onirique, chez des auteurs comme G. Sor- man dans *La nouvelle richesse des Nations*, Paris, Fayard, 1987.